

GERÊNCIA E FUNÇÃO SOCIAL DO JUDICIÁRIO

QUALIDADE TOTAL, UM PASSO À FRENTE*

Edgard Antônio Lipmann Júnior

RESUMO

Constata que o Poder Judiciário, apesar de ter alguns segmentos modernizados, ainda mantém uma imagem do século passado e que seus membros devem fazer uma autocrítica, tendo coragem para realizar mudanças.

Salienta que, no serviço público, ainda prevalece a indiferença do administrador em relação ao interesse do cidadão e que a única forma de se tentar resgatar a seriedade do papel do administrador, em seu exercício do poder voltado para a cidadania, é a qualidade.

Relata a experiência de estabelecimento do Programa de Qualidade Total no Tribunal Regional Federal da 4ª Região, pautado na aferição do grau de satisfação dos usuários do Tribunal e na motivação e valorização dos seus servidores.

Dentro desse Programa, foram desenvolvidos diversos projetos voltados à qualidade de vida, ao aumento da produtividade funcional, à aproximação da Justiça ao cidadão, bem como ao planejamento estratégico.

PALAVRAS-CHAVE

Administração; Poder Judiciário; Justiça Federal; qualidade total.

Início o artigo contando uma pequena história. Vamos nos reportar ao cidadão do século anterior, desiludido com os padrões de vida da época, mesmo sabendo que ninguém ainda estaria, no caso concreto, na mesma situação. Há um século, um cidadão procurou um laboratório, desgostoso com a sociedade em que vivia, pedindo que retirasse seu sangue para entrar em sono profundo, de modo que viesse a ser “ressuscitado” no próximo século. Assim foi feito: o seu sangue foi tirado, e ele foi colocado em um ataúde, em um sistema que proporcionasse sua manutenção sem qualquer prejuízo à sua situação corporal. O tempo passou e, cumprindo-se a vontade desse cidadão, o médico o reavivou. Reinjetado o sangue e, reanimado, o cidadão acordou depois de cem anos e saiu caminhando nas ruas, notando que tudo havia mudado. Estava sem dinheiro e precisava se alimentar. Foi ao banco, mas as transferências de saldos eram intercontinentais. Na rua, viu um cidadão com um celular verificando a meteorologia e o índice da Bolsa Nasdaq. Disse, então, que tinha valido a pena ressuscitar cem anos depois. Ligou a televisão em casa e assistiu às notícias do mundo, como as do Talibã praticamente em rendição, o que conseguiram em poucos dias – os russos penaram e, lamentavelmente, não chegaram a dizimar.

O choque foi tamanho que ele necessitou de descanso. Viu uma porta aberta, sofás e pessoas circunspectas, muito sérias, com vestimentas de “babadinhos”, fazendo-o pensar que havia encontrado um lugar com similitude ao da sua origem, ou seja, há cem anos. Olhava os grossos livros e as pessoas tranquilas, com muita pompa no atendimento às pessoas, fazendo-o, realmente, sentir-se em casa e levando-o a pensar que nem tudo havia mudado e a se perguntar que local seria aquele onde havia entrado. Ao sair, viu escrito “Tribunal de Justiça”.

Esse é um triste retrato do qual me permito falar na condição de integrante do Poder Judiciário, que, ainda, em boa parte, mantém a imagem do século anterior. Apesar de termos, dentro desse Poder, algumas unidades em que o cidadão distribui a petição inicial pelo sistema *drive-thru*, como no *Mc Donald's*, onde se paga o sanduíche, e, na saída, já está pronto. Temos um Judiciário de primeiro mundo, que, realmente, corresponde à expectativa do terceiro milênio, mas, lamentavelmente, dentro da nossa instituição, há segmentos que ainda estão no século passado.

Quando se trata de qualidade, o foco, basicamente, é o cidadão. Há oito anos, participei de um evento no Conselho da Justiça Federal e, na ocasião, sustentava que o jurisdicionado tinha direito à entrega da

tutela rápida. Não basta alegar que o autor mal remunerado, há sete anos, não tem reajuste. É muito fácil nos ampararmos em evasivas. Nós, integrantes do Poder, devemos fazer auto-análise e autocrítica e ter coragem para ver o que podemos mudar. Infelizmente existe a grande tônica: “A culpa é toda da legislação, ora é prolixa, ora inexistente”. Encontramos uma desculpa para tudo, menos para nossa ineficiência.

A exposição, basicamente, será baseada em dados concretos. Jamais traria a pílula dourada para resolver o problema do Judiciário. Lamentavelmente, vivemos em um mundo bastante rápido, com acontecimentos fenomenais, e queremos tudo pronto, como, por exemplo, a felicidade, como quem chega à farmácia e pede: “Dê-me a pílula da felicidade”. Queremos a eficiência. Chego ao supermercado e peço: “Dê-me um tablete de eficiência”. Precisamos, acima de tudo, parar e meditar.

Minha produção pessoal de atuação jurisdicional é significativa, porque supro a deficiência jurídica com a vitalidade física, que é um estilo da magistratura. Há doze anos na magistratura e praticamente há seis no Tribunal Regional Federal da 4ª Região, ou quatro como desembargador efetivo, em um aspecto empírico, dada a ânsia, aquele volume de processos – sempre trabalhei com

* Conferência proferida no 2º Congresso Brasileiro de Administração da Justiça. Sem revisão do autor.

metas, objetivos – , líquido a pilha dos insolúveis em um determinado dia da semana. Passei a entrar pela outra porta para não dar de cara com ela, mas um dia ganharia coragem e resolveria. Era um processo empírico.

A partir do instante em que recebi o convite do Fábio Bittencourt da Rosa para assumir o Conselho da Qualidade do Tribunal, passei a estudar e a pesquisar a solução para o Judiciário: trata-se de uma proposta simples e barata, porque, dentro do próprio Poder Judiciário, há muitas pessoas capacitadas, como o Dr. Vladimir Passos de Freitas, a Sra. Elizabeth Leão, que trabalha no Programa da Qualidade em São Paulo, e o Sr. Marcelo Dinar, Coordenador do Comitê do Rio Grande do Sul.

Vai-se resolver o problema do Judiciário? Não, porque temos problemas sérios, que são da sua própria estrutura. Todo processo dialético tem o princípio do contraditório, e, neste caso, a velha luta da rapidez contra a segurança: tudo que é rápido não é seguro; tudo que é seguro não é rápido. Então, lamentavelmente, enquanto existir Poder Judiciário, existirá essa dicotomia.

Quando saiu a antecipação da tutela, inúmeros autores a combateram, porque ela resolve o problema do Judiciário, acaba com as medidas cautelares independentes, autônomas, mas, em contrapartida, vamos sacramentar a segurança jurídica; ou seja, que segurança teremos se um magistrado recém-empossado, de repente, decreta um interdito com potencialidade lesiva imediata? Na verdade, temos de conviver com esses dilemas.

É humanamente impossível se ter 100% de satisfação, pois, em toda demanda, sempre alguém ganha e alguém perde, por isso, entramos em uma relação processual na qual há 50% de satisfação. Obviamente, para quem ganha a ação, o juiz é o melhor do mundo; para quem a perde, o juiz já não é tão estudioso; tais dilemas são uma realidade intransponível. O Judiciário jamais chegará a 100% de celeridade, porque há uma dicotomia que permeia toda a atividade.

Há, concretamente, elementos que podem dar um impulso no sentido de abreviar o espaço da tramitação de um processo. Tenho muitos dados e tentarei fazer uma síntese da "III Mostra Nacional de Trabalhos de Qualidade do Judiciário", do Superior Tribunal de Justiça, mas o ponto fundamental é que devemos parar para refletir. Entendo que, hoje, a saída seja a qualidade. Quando se

trata dela, deve-se ter, obviamente, visão. Qual o sonho da instituição?

Esta é a síntese do que o Tribunal Regional Federal da 4ª Região implantou a partir do instante em que aderiu ao sistema da qualidade: "Alcançar a excelência no atendimento das necessidades da sociedade, acompanhando e antecipando as mudanças que nela ocorrem e promovendo uma atuação eficaz e inovadora".

O grande problema hoje é que o Poder Judiciário está, praticamente, no limite da sua produção. Além disso, se vier um presidente com idéias geniais de um cidadão para resolver todos os problemas do Brasil com cargas que sacrifiquem os direitos individuais fundamentais, não teremos condições de dar vazão ao fluxo de processos. Por isso, no programa da qualidade, por antecipação, lançamos alguns dados que merecem reflexão, pois, se houver um fato futuro que venha comprometê-lo, teremos condições de dar vazão ao volume de feitos.

Qual a meta do Tribunal Regional Federal da 4ª Região? Prestar a tutela jurisdicional à sociedade com eficiência, eficácia e efetividade, isto é, com rapidez, segurança e, preferencialmente, utilidade prática da decisão. De nada adianta uma prestação jurisdicional rápida, segura, mas ineficiente.

Sei que alguns magistrados, muitas vezes, dizem: "Não vou aderir ao programa da qualidade, porque a qualidade é uma forma de engessar a prestação jurisdicional". É puro engano. Desafio qualquer autor que se debruce sobre esse tema a mostrar que o programa da qualidade irá interferir na prestação jurisdicional. Ele vai apenas inserir, dentro da gestão do nosso produto, que é um processo, um serviço, uma forma rápida de entregar a tutela de maneira que atinja o interesse do nosso usuário. Quando se trata de usuário, a idéia que se transporta da atividade privada é que ele é um consumidor; mas, dentro do programa da qualidade, o nosso usuário é interno, o servidor.

Há outro grande problema: os nossos servidores, via de regra, estão desmotivados. Tudo é causa de desmotivação no Brasil. Lamentavelmente, se pararmos para ler as reportagens nos jornais, na televisão etc., tudo é motivo de insatisfação. Um jornal noticiou um crime contra um conceituado cidadão neozelandês que estava fazendo uma turnê, para estudar o "efeito estufa" no Brasil, crime esse cometido por "ratos de

navios". Veio a crítica da imprensa internacional afirmando que o Brasil é um País em que, quando a pessoa não é bandido, é índio ou corrupto. Tudo é motivo para desmotivação.

O programa da qualidade foca o seu centro em cima de seres humanos, o que acarreta o aspecto importante que temos difundido no nosso Tribunal: primeiro, valorizar o servidor. O fator motivacional mais importante para o servidor é o remuneratório – o que gera nova desmotivação atualmente. Mais importante que essa satisfação monetária é a satisfação pessoal.

O nosso Tribunal tem implementado programas, sejam de prevenção ou de combate a doenças funcionais, que levam à valorização dos servidores, como um programa especial de capacitação e formação de servidores, no qual todos aqueles que pretendem deter cargos de confiança obrigatoriamente devem se submeter a um *curriculum* prévio; em outras palavras, vai acabar o famoso "Q.I." ("quem indica"). Advoguei por um bom tempo, e, há doze anos na magistratura, é inevitável que, em muitos órgãos públicos, inclusive no Poder Judiciário, exista o tal do protecionismo, pessoas que nem sempre são as mais aptas, mas que possuem indicação.

O nosso Tribunal pretende, com esse projeto de transparência, assegurar ao cidadão que hoje adentra à carreira do serviço público federal a possibilidade, desde que preenchidos aqueles requisitos legais, de chegar ao cargo de confiança, o que traz um fator motivacional significativo.

Em 2001, realizamos em torno de sessenta cursos, desde técnica de oratória, relaxamento e outros. Curiosamente diagnosticamos que, na maioria deles, houve a presença de um servidor apenas. Na prática, temos aquela velha situação: o servidor, porque não tem ânimo, motivação, acaba sendo "um entulho", e o seu chefe acaba liberando-o para fazer o curso; e, quanto ao servidor que o chefe julga mais importante, não o libera; o outro, o desmotivado por falta de um gerenciamento efetivo, submete-se a uma posição de constrangimento, porque vai arrastado, dorme durante o curso ou assina a lista de presença e vai embora; são desvios que, lamentavelmente, nunca serão mudados. Na qualidade, o objetivo é a mudança de mentalidade. Albert Einstein falava que era muito mais fácil quebrar um átomo do que quebrar uma atitude. É

difícil sim, mas devemos ter a coragem de assumir esse papel.

Pelas suas missão e visão, é possível vislumbrar o que se procura com o programa da qualidade: internalizar uma conduta ética dentro do serviço público federal.

Exercemos um poder cujo exercício tem de ser voltado para o destinatário, o cidadão, que me parece ser o grande gancho do Programa da Qualidade dentro do Poder Judiciário. Há um programa de qualidade na atividade privada que é fácil mensurar, porque o que vale para o empresário é o lucro. Com tal programa, ele otimizará o gerenciamento do processo industrial no sentido de que, no final da cadeia, tenha o máximo de lucro. Qual é o resultado diagnosticado? O lucro. No Poder Judiciário, não há lucro. Na atividade privada, se o gestor é deficiente, relaxado, se leva a empresa à bancarrota, é destituído das suas funções. Ai está o grande desvio do Poder Judiciário: não existe punição. Existem os presidentes dos tribunais, que são os gestores dentro daquela unidade, que, infelizmente, dizem: "Isso não vai sair do meu bolso".

Existem algumas distorções que parecem coibidas. Na época, nós, juizes, viajavamos inúmeras vezes, convocados pelo tribunal, e a este era proibido licitar passagem aérea; em outras palavras, ele só poderia pagar o preço de balcão. Como juiz integrante da junta, tinha direito a 50% de desconto pela Transbrasil. Procurei o diretor e lhe disse que aquilo era um absurdo. Ele respondeu-me que não interessava, porque o Tribunal de Contas e o controle interno exigiam que a passagem seria a preço de balcão. É assim com o serviço público: "não sai do meu bolso, que se dane o mundo".

O meu objetivo, fundamentalmente, não foi trazer grandes discursos, mas o diagnóstico real. Por isso, justifico que a qualidade é a única forma de tentarmos resgatar esse papel muito sério, qual seja, o exercício do poder voltado para a cidadania.

Luis Fernando Veríssimo, de tradição muito proficiente na literatura, escreveu um artigo no *Zero Hora*: "Os Bongs – Bandidos Organizados Não-Governamentais", trazendo o retrato, lamentavelmente, da ineficiência do nosso Estado.

Hoje, por exemplo, quanto à questão da política fundiária, legitimou-se um grupo de pessoas que se

identificaram pela mesma necessidade: os sem-propriedades, convergindo para os sem-terras, compõem um movimento que invade a propriedade do Presidente da República e os órgãos públicos organizada e possui subsídios. Li que querem se transformar em partido político, isto é, chegar ao poder. Pela ineficiência estatal, legitimou-se uma situação concreta.

Na execução da pena, há outro fato clamoroso no Brasil: legitimou-se a existência do "Comando Vermelho" e do "Primeiro Comando da Capital". A título de ilustração, Luis Fernando Veríssimo fala que um cidadão preso

Pelas suas missão e visão, é possível vislumbrar o que se procura com o programa da qualidade: internalizar uma conduta ética dentro do serviço público federal. Exercemos um poder cujo exercício tem de ser voltado para o destinatário, o cidadão, que me parece ser o grande gancho do Programa da Qualidade dentro do Poder Judiciário.

em Porto Alegre comandou a maior rebelião carcerária na história do Brasil, no Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul, monitorando-a com um celular. O Estado, ao cumprir o seu mister, cruza os braços e, assim fazendo, legitima tais aberrações.

Quanto à segurança – observa-se em Porto Alegre e Curitiba, cidade que até então tinha um conceito de primeiro mundo –, hoje é comum os estabelecimentos comerciais serem monitorados pela criminalidade, pagando-se um pedágio para grupos que comandam crimes em determinadas regiões em troca da segurança da clientela, o que é um absurdo.

Caminhamos a passos muito largos para os sem-justiça. O Dr. Kazuo Watanabe fez um trabalho científico em São Paulo sobre juizados especiais, "A Litigiosidade Contida", no qual menciona que, para cada demanda proposta, existem dez à margem do Poder Judiciário, porque não apresentamos um serviço confiável, pois ora é burocrático, ora elitista, muito caro, tendo de se contratar um advogado. Se houve um acidente com cem veículos, com danos de valor infimo, é melhor emitir um cheque, pois é mais prático, não há perda de tempo.

Esse quadro é relevante para que tiremos algumas conclusões. A saída é a inserção ou edição do programa da qualidade dentro do serviço público, especificadamente do Poder Judiciário. Existe um programa do Governo Federal para todo o serviço público. Todavia, dentro do Poder Judiciário, há algumas peculiaridades. No serviço público – algumas empresas praticamente foram privatizadas, como é o caso da telefonia –, se a empresa "A" não me atender bem, vou para a empresa "B"; outro exemplo seria o tabelionato, que, se não gostar de um, posso recorrer a outro. Em algumas modalidades de serviço público, há opção, mas na nossa é indelegável. Digamos que um cidadão tenha uma demanda contra a União ou as autarquias públicas federais; não poderá procurar a Justiça Estadual ou o tribunal de pequenas causas, salvo, obviamente, se o valor assim recomendar. Temos, então, um cliente, primeiro, cativo. Segundo, se analisarmos filosoficamente, queremos atendê-lo apenas uma vez. Deus o ajude que ele nunca mais venha nos procurar, pois, se criar o hábito de demandar cotidianamente, como não conseguimos hoje, com muito mais razão, não conseguiremos se tivermos um cliente nessas circunstâncias, o que mostra que nosso serviço público é diferenciado. Temos de nos preocupar em atender bem na primeira vez e em quantas vezes o cidadão necessitar utilizar nossos préstimos. Por isso, é fundamental, dentro do Programa da Qualidade, que tenhamos alguns cuidados especiais.

No Tribunal Regional Federal da 4ª Região, há 27 desembargadores; hoje, por meio de uma proposta apresentada, quatro seções e oito turmas na especialização da matéria, conforme a sequência.

A Justiça Federal, na 4ª Região, abrange os Estados do Paraná,

Santa Catarina e Rio Grande do Sul, onde existem 130 varas federais, sendo que o Programa de Qualidade do Tribunal, inicialmente, era apenas para a Corte. A partir do instante em que assumi, por meio do grupo que assessoriei, debatemos sobre a necessidade de se expandir o programa para a 1ª instância, porque de nada adianta um tribunal com nível significativo de atendimento ao usuário se a 1ª instância estiver capenga. Há programas em Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul.

Quando se trata de usuário, é importante que se visualize o usuário interno. Atualmente há 3.493 servidores, sendo 861 no Tribunal e 2.632 na 1ª instância.

Outro aspecto é o gerenciamento administrativo e jurisdicional de toda essa região. Há 27 juizes no Tribunal e 182 distribuídos nos estados. Antigamente, na Justiça Federal, sabíamos o nome de todos os colegas. Nos dias atuais, precisamos utilizar identificação.

Existe um sinal concreto de que a qualidade funciona pelo menos no nosso Tribunal. Nosso programa iniciou-se em 1997 e, a partir do ano seguinte, foi dada uma ênfase especial, pois julgamos um número igual ou maior de processos em relação aos que adentram o Tribunal. O Programa da Qualidade o fez possível por ter algumas técnicas especiais. À época, a Administração era da Dra. Ellen Grace Northfleet, atual Ministra do Supremo Tribunal Federal.

A partir de 1998 – com destaque para 1999 – até o ano de 2001, deveremos ultrapassar o limite de processos, tanto distribuídos quanto julgados, dos anos anteriores. Trata-se de um volume bastante avançado.

Por que a qualidade? Por ser um método de Administração que visa a atender à satisfação das necessidades dos clientes internos e externos da organização.

Ocorreu uma inovação no Conselho da Qualidade, que gerencia todo o Programa da Qualidade para a Região, do qual fui Presidente; atualmente, passei a ser Coordenador Executivo, passando a Presidência ao atual Presidente do Tribunal.

Há, também, comitês do Tribunal e de cada uma das unidades das seções judiciárias.

No Tribunal, quando tratamos de qualidade, queremos atender ao nosso usuário externo, ponto arrojado do programa. Inicialmente temos a

opção de aderir ou não à qualidade; se não, permanece como está e seja como Deus quiser; no momento em que se adere a esse programa, deve-se monitorar, primeiro, o índice de satisfação dos usuários.

No ano 2000, o Tribunal implementou uma pesquisa de satisfação externa, à qual pretende dar continuidade. Todos que chegam ao Tribunal, sejam partes, advogados, procuradores ou nossos principais clientes, como a Caixa Econômica Federal, a União, o INSS ou as autarquias, recebem um formulário que dispensa identificação, em que farão suas críticas ou sugestões a respeito do grau de satisfação.

Dentro desse programa, temos o resgate da possibilidade de o indivíduo trabalhar motivado, recuperar a auto-estima e, acima de tudo, saber que está fazendo o bem para o seu semelhante. A satisfação é a melhor moeda de remuneração (...)

Na pesquisa do ano 2000, entre os indicadores “satisfeito” e “totalmente satisfeito”, houve 86% do nível de satisfação, o que nos dá credibilidade, pois nossa instituição tem por objetivo a ética de respeitar o cidadão e, para tanto, é necessário ouvi-lo. Trata-se de um percentual que nos chamou a atenção, porque o programa ainda é novo, e há muito a ser feito.

Foi realizada uma pesquisa com nosso cliente interno, o servidor, em junho de 2001, e o nível de satisfação foi de 56,7% e 35,3%, chegando quase a 90% de servidores satisfeitos com as condições de trabalho apresentadas, exceto, com a remuneração, que foi um verdadeiro desastre.

Pensando no servidor, executamos um projeto sobre Qualidade de Vida no Trabalho, o “Ler/Dort”, em que foi feito um diagnóstico recente, ensejando a criação de um grupo de ergonomia e um de indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Dentro dos princípios da qualidade, existe a padronização de procedimentos. Estabelecemos para o Tribunal, por meio de gabinetes e unidades-piloto, um fluxograma da distribuição do processo até o julgamento final, e nele há uma série de curvas que muitas vezes acabam se perdendo. Lamentavelmente, não conseguimos inserir os dados – o nosso Tribunal, antes do Programa da Qualidade, estava levando aproximadamente um ano, desde a distribuição até o julgamento do processo –, porém, a rotina média foi reduzida para quatro meses, incluindo-se, fundamentalmente, a questão do FGTS. Resolvemos questão por despacho, ou seja, para cada processo distribuído hoje, haverá decisão amanhã.

Na padronização eletrônica de documentos, com facilidade significativa, o servidor ou magistrado digita um número e recebe tudo que lhe interessa em relação ao processo, já havendo o comando direto para a imprensa oficial, publicação etc., evitando perda de tempo acentuada.

No projeto Coleta Seletiva, o resultado foi a reciclagem de 50,5 toneladas de papéis, o que evitou a derrubada de 1.111 árvores, e a troca dos cartuchos de impressoras utilizados, representando economia para o erário.

O nosso Tribunal, pensando no servidor, criou o projeto Destaque Institucional. Foram inscritos 25 trabalhos de unidades, dos quais oito foram premiados. O Presidente do Tribunal, em solenidade, entregou um troféu e um certificado, constando a anotação na ficha funcional dos servidores participantes do projeto. Foi uma iniciativa fantástica, porque pudemos observar que, por meio de atitudes simples e rudimentares, recupera-se a auto-estima do servidor.

Com o objetivo de chegar ao cidadão, foi criado o projeto Levando a Justiça Federal à Escola, ainda em fase de implantação. Não adianta fazermos uma pesquisa externa para o nosso cliente que usa o Poder Judiciário se não tivermos condições de fazer uma pesquisa do cliente em potencial, isto é, do cidadão comum nos bares, nas praças, nos logradouros e assim por diante.

O TRF da 4ª Região está editando 20.000 cartilhas juntamente com as unidades seccionais e pretende, por meio de painéis, palestras e simpósios, levar a imagem da Justiça Federal até o cidadão, seja no ensino fundamental, sindicatos e associações.

O Tribunal de Justiça de Pernambuco tem um projeto análogo ao nosso Ouvidoria Judiciária. O TRF da 4ª Região, atento à questão de manter um canal direto com o cidadão, está implantando a Ouvidoria Judiciária com o sistema 0800. Um cidadão do Acre poderá ligar e fazer críticas, queixas, reclamações e adjacências, por exemplo.

Tivemos o projeto 5S, apresentado no Superior Tribunal de Justiça, representando os cinco sentidos.

Sobre o projeto Planejamento Estratégico, o Conselho da Justiça Federal deverá fazer um documento de transcendental importância para a transparência, porque o planejamento estratégico desprioriza a administração. No Brasil, até então, predomina a personalização. O planejamento estratégico é compartilhado com os juizes, desembargadores e servidores. E projeta os destinos de uma administração, independente do mandato do presidente, podendo, às vezes, projetar-se por décadas. Pelo planejamento, fica transparente aonde se quer chegar.

O nosso Tribunal editou a Portaria n. 250, da Presidência, que já está em fase de implementação. Tudo pode ser mudado, mas nada será até que se comece.

Não se esqueçam de que somos o que são os nossos sonhos. O sonho de um Poder Judiciário eficiente não está longe, mas depende, inevitavelmente, de cada um. O Programa da Qualidade tem algo fantástico, que é a felicidade.

Li um artigo que me deixou bastante animado: pessoas felizes vivem mais, porque possuem a endorfina e a adrenalina, hormônios que levam à longevidade, produzidos em intensidade pelo organismo. Não podemos associar a longevidade à idade cronológica; vivo intensamente o meu dia.

Todos os dias, ao acordarmos, recebemos um cheque de 86 mil e 400 segundos. Quando temos dinheiro, queremos gastá-lo o mais rápido possível, e não podemos transferi-lo a ninguém; só o titular pode gastá-lo. Ele não se acumula e não se transfere. Dentro desse programa,

temos o resgate da possibilidade de o indivíduo trabalhar motivado, recuperar a auto-estima e, acima de tudo, saber que está fazendo o bem para o seu semelhante. A satisfação é a melhor moeda de remuneração, porque podemos transitar na rua e receber o cumprimento ou o elogio do nosso usuário ou do nosso cliente – recebemos por escrito muitos elogios. Tal atitude dignifica-me muito mais do que a questão salarial. Não deixarei de atender ao cidadão, porque estou sendo mal remunerado.

Queremos mudar o Judiciário? Os Tribunais Regionais Federais da 3ª e da 4ª Regiões, assim como tantas outras unidades do Poder Judiciário – tribunais regionais eleitorais, tribunais do trabalho e assim por diante – também querem.

Concluo com uma velha história: um pássaro, diante de um grande incêndio em uma floresta – seu *habitat* natural –, corria desesperado para o lago a fim de tentar jogar água e apagar o incêndio, utilizando apenas o bico; uma, duas, dez, centenas de vezes repetia o percurso e não conseguia; outro pássaro empoleirado, sabedor de que jamais conseguiriam apagar o incêndio, disse-lhe: “não perca tempo, porque você morrerá e não atingirá o seu ideal”. Ao que o outro retrucou: “estou fazendo a minha parte”.

ABSTRACT

The author ascertains that the Judiciary Power, despite having some modernized sections, still keeps a last century image and that its members should auto-criticize, daring to make changes.

He stresses that, in the public service, the administrator's indifference in relation to the citizen's interest still prevails. In his viewpoint, quality is the only way of trying to recover the seriousness of the administrator's role, in his practicing of power directed to citizenship.

He relates the experience of setting up a Total Quality Program in the Federal Court of Appeals of the 4th Region, based on the verification of the Tribunal users' degree of satisfaction and its employees' motivation and appraising.

Within that Program, several projects directed to the quality of life, increase of functional productivity, approach between Justice and citizen and strategic planning were developed.

KEYWORDS – Administration; Judiciary Power; Federal Justice; total quality.

Edgard Antônio Lipmann Júnior é Desembargador Federal do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.